

## 研究ノート

## 浜松の企業と風土の研究(その1)

伊藤 正 憲

## 要 旨

浜松の23の企業にインタビューを行った。それに基づき浜松の産業の変遷、企業の興亡、それらの根底にある風土と精神を整理すると、①戦前からの鋳物技術に加え、軍需の時代に特殊鋼を削る技術が定着し、このふたつの技術を基に戦後のオートバイ産業と自動車産業が発展した。②戦後、ヤマハが楽器の電子化に乗り出したことにより電子産業が根づいた。③激しい地域内企業間競争、現場主義のものづくり、開放的でよそ者を受け入れる風土、が浜松の特色であり、このなかから世界を制覇する企業が生まれた。④今後、アッセンブリー産業の比重は低下し、中堅クラスの企業が並立する時代が来ると予想されている。そのモデルとして現在の中堅企業をみると、ニッチ市場をターゲットとしている点が大手と異なるが、ものづくり精神は共通である。⑤ベンチャーでは大企業スピンアウト組の活躍が目立っている。彼らのターゲット市場はよりニッチであり、企業間関係も競争から協力に重点が移っている。また支援の風土が彼らの創業と成長を助けている。

**キーワード** 浜松、世界企業、ものづくり、風土

## I はじめに

浜松とその周辺からトヨタ、ホンダ、ヤマハ、カワイ、スズキといった世界的な大メーカーが出現した。高柳健次郎は浜松高等工業の研究室で世界に先駆けて画像送信の実験に成功し、その技術を受け継いだ浜松ホトニクスは光産業で世界の最先端に行く。他にも木工機械の庄田鉄工所、平安コーポレーション、光ピックアップ・光ディスク検査装置のパルステック工業、マーキングペン先のテイボーなど、それぞれの分野で世界をリードする企業がこの地に生まれた。ではなぜ浜松からかくも多くの世界企業が生まれたのだろうか。またいまも世界に羽ばたこうとする企業が生まれ続

けているのだろうか。

浜松の主力産業は輸送用機器(自動車、オートバイ)、電子機器、一般機械、楽器である。しかし、アッセンブリー産業はアジア、特に中国の追い上げに会い、大手メーカーは生産拠点を海外に移している。浜松においてもアッセンブリー産業のシェア低下は必至とみられている。では次に浜松を牽引する産業は何か。大手アッセンブリーメーカーを頂点とするピラミッド構造が崩れるとすれば、新しく生まれる企業間関係はどのようなものか。

今回、浜松商工会議所と(財)静岡総合研究機

構の協力を得て23の企業にインタビューすることができた。それぞれ大手、中堅、ベンチャーのな

かで浜松を代表する企業である。そのインタビュー結果を基に以上の問題を考えてみたい。<sup>1)</sup>

## II 浜松の企業と産業：戦後の変遷と現状

### 1 インタビュー企業の概要

23の企業のなかにはヤマハ、スズキといった大企業もあれば、全国的には名の知られていない小企業もある。若い企業を多く訪問したいと考えたため、数としては若い小さな企業が多い。創業年次別に、戦前5社、1950年代5社、60年代1社、70年代2社、80年代4社、90年代5社である(表

1)。

業種的には製造業が13社、非製造業が10社である。80年代以降創業の企業は大半がソフトウェア等の非製造業である。若い企業への訪問にあたっては浜松商工会議所に協力をお願いした。また訪問先企業から紹介を受けたところもある。したがって訪問先の選択が商工会議所あるいは特定企業

表1 インタビュー企業一覧

創業年	会社名	業 種
(戦前) 1888年 1907年 1909年 1916年 1939年	ヤマハ(株) 大和染工(株) スズキ(株) (株)ソミック 石川 (株)平安コーポレーション	楽器・電子機器 染色整理 オートバイ・自動車・同付属品 オートバイ・自動車・同付属品 木工機械
(50年代) 1950年 1950年 1953年 1955年 1959年	浜松信用金庫 (株)桜井製作所 浜松ホトニクス(株) ヤマハ発動機(株) オーム電気(株)	銀行 工作機械 電子部品・デバイス等電気機械器具 オートバイ・船舶 産業用機械器具
(60年代) 1969年	パルステック工業(株)	電気計測器
(70年代) 1972年 1977年	ローランド(株) (株)浅沼技研	電子楽器 オートバイ・自動車・同付属品
(80年代) 1981年 1984年 1987年 1988年 1989年	ローランド ディー・ジー(株) (株)アルモニコス (株)スペース・クリエーション (株)リムコーポレーション 平成技研(株)	電子応用装置 ソフトウェア 機械設計 ソフトウェア 土木建築サービス
(90年代) 1993年 1995年 1996年 1997年 1998年	ライト技建(株) (有)アイアコス (株)セリオ (株)アメリオ (株)アールテック	土木建築サービス ソフトウェア その他の機械器具卸売 ソフトウェア ソフトウェア

1) 本稿はサントリー文化財団の助成研究「風土が創り出す技能：技能形成における歴史的、文化的、地理的影響に関する地域モデルの研究」に基づく。

との親密度により左右されている面があろう。しかし実際に訪問してみて、これら若い企業が確かにいま及びこれからの浜松を代表する企業に違いないと感じた。

それは第一に、多くが製造業を支援する、あるいは製造業に近いサービス業であることである。ソフトウェア4社のうちアルモニコスとアメリオは3次元CAD関連のソフト開発を主力業務としており、アールテックもそれを行っている。アイアコスはソフトウェア業であるが、開発したシステムを組み込んだ機器を自社でつくっており、製造業と呼んでもおかしくない。機械設計のスペースクリエイションも設計した機械を自ら製作し、納入する。彼らはいずれも情報技術の進歩により開かれたものつくりのフロンティアで活躍する企業なのである。

第二に、大半が研究開発型の企業である。平成技研とライト技建は建設関連の企業である。しかし通常の建設関連企業と異なり、新工法の開発に力を注いでいる。浜松では建設関連にもベンチャー企業がいる。

以下、大手、中堅、ベンチャーと分けてインタビュー結果を纏める。

## 2 リーダー企業と産業の変遷

オートバイと楽器と繊維のまちといわれた浜松であるが、繊維は1960年代にトップ産業の地位を輸送用機器に譲り、楽器も90年代にシェアを落としている。いまの浜松をリードする産業は、輸送用機器、電気機器、一般機械である。そして浜松の特色は、浜松の企業自らが産業の成長と変化を推し進めてきたことである。したがってヤマハ、スズキといった地元企業の足跡を辿ることにより、どのようにして産業が変遷してきたかをみることができる。

ヤマハは戦前に楽器メーカーとして確固たる地位を築いていたが、戦後、オートバイの生産に乗り出し(1955年にヤマハ発動機を設立)、エレクトロニクス分野にもいち早く進出した。ヤマハが浜松の産業に与えた影響はすこぶる大きい。パルステック工業の木下達夫社長によれば、「浜松の電気・電子産業の源はヤマハである。そこからすべてが出ている」。平安コーポレーションの鈴木通友社長によれば、「ヤマハとの仕事が転機となった。ヤマハはピアノやオルガンをつくるための超一流の機械(アメリカ製、ドイツ製)を持っていて、外貨規制の関係もあったろうが、こういう機械をつくれないうちと云ってきた。ヤマハの指導を受けながら、機械を分解せずに見ただけでつくった。一号機は三ヶ月で返品、改良を重ねて5台、10台と注文が来るようになった」。

スズキは繊維機械で大きな成功を納めていたが、早くも戦前に自動車の試作に乗り出し、戦後はオートバイと軽自動車のメーカーに生まれ変わった。99年度の売上15,200億円(連結)、ヤマハ、ヤマハ発動機を上回る浜松最大の企業である。

浜松ホトニクスは光産業で世界の先端を走る。高柳健次郎が浜松高等工業時代に開発したテレビ技術を基に光の原理を追求し続け、研究の範囲は稲の早期育成(ある光をあてると速く成長する)、癌やアルツハイマーの早期発見などにも広がっている。売上高は450億円(2000年9月期)であるが、その技術力と応用分野の広さから(特に将来の)リーダー企業といえよう。

今回、幸いにもヤマハ、ヤマハ発動機、スズキ、浜松ホトニクスを訪問することができた。インタビューの内容は多岐にわたるが、産業の変遷についてのポイントは次の三つである。

①昭和に入る頃から軍需産業が大きくなり、それまでの織機製造やピアノフレームの鋳物技術に加

え、鉄(特殊鋼)を削る技術が定着した。このふたつの技術を基礎に戦後のオートバイ産業と自動車産業が発展した。

②ヤマハの川上源一が昭和28年に欧米を視察し、家内工業の楽器メーカーが落ち込んでいること、エレクトーンや電気ギターが台頭していることを見た。これがヤマハの事業多角化路線、楽器電子化路線の出発点である。電気技術やプラスチック・グラスファイバー技術の開発が進み、後者がボート、スキー、ラケットにつながった。電子では電子オルガン用のトランジスタを開発したことがその後の半導体技術につながった。またピアノの生産に自動車の生産方式を導入し、その量産化に成功した。

③しかしいま浜松の製造業は曲がり角にきている。「もともとピアノは重くて輸出商品ではなかったが、川上源一が輸出商品にした。まわりまわって韓国が追い上げ、中国が猛烈な勢いで伸びている」(ヤマハ 鈴木重文監査役)。ヤマハ発動機の長谷川武彦会長もものづくりが難しい局面を迎えていることを語る:「今後も基本はオートバイ。ただし中国のパワーとの競争になる。ものづくりの競争力を見極め、ものづくりのどの部門を残すかが鍵となる。現場のすべてを残すことにはならない」。スズキの鈴木修会長によれば、「今後、アッセンブリー産業のウエイトは低下していくだろう。従業員1000人以上の大企業が産業をリードする時代から、100人程度の規模の企業が並立する時代に移っていくだろう」。

次に、これらの企業を世界企業に押し上げた原動力と背景については、以下の3点が浮かび上がる。

#### ①熾烈なライバル間競争

オートバイ産業の勃興期に浜松に約40社、ピアノ産業に同じく約30社が参入した。これにより短

期間に一大産業集積が生まれ、浜松はオートバイとピアノの世界最大の産地となった。ここでトップになれば世界のトップになれた。淘汰に生き残ったのがオートバイでホンダ、ヤマハ発動機、スズキ、ピアノでヤマハ、カワイである。

競争はその後もつづいた。オートバイでは1980年代前半にHY(ホンダ・ヤマハ発動機)戦争が起こった。ヤマハ発動機が業界トップの座をホンダから奪うために挑んだ販売競争にホンダが真向から受けて立ち、激しい乱売合戦の末に在庫が山のように積みあがった。結局、ヤマハ発動機はトップの座を奪えず、大きな傷を負った。スズキはこの戦争に加わらず、早めに生産の大幅削減を実施し、難を逃れた。

楽器におけるヤマハとカワイの戦いも壮絶であった。カワイはヤマハからスピニアウトした河合小市が1927年に創業。当時ヤマハは、労働争議により業績が極端に悪化し、再建のために地元出身の川上嘉市が請われて社長に就任していた。川上嘉市はヤマハ中興の祖といわれ、学校の教科書に載るほどの郷土の偉人である。その後を継いだ川上源一は多角化路線を推し進め、今日のヤマハとヤマハ発動機の礎をつくった。二人とも名経営者である。しかし特に川上源一がカワイにかけた圧力は強烈で、地元財界があまりにかわいそうだとカワイの味方についたほどであった。「ヤマハには楽器について、需要が限られているからゆっくり刈り取るという哲学があり、定価販売を変えなかった。この隙を河合さんが突いた。これが逆鱗にふれ、カワイをつぶそうとした。ヤマハ特約店をつくってカワイの販売網を断ち、カワイは直売網をつくった。血みどろの戦いだった」(ヤマハ 鈴木重文監査役)。

競争は資本主義社会につきものであるが、相手が地元だと余計に闘志が湧くようだ。「同じ村の

なかにいるからライバル意識が強くなる。どこでもそうで、マラソンや駅伝のライバル関係にも同じ傾向がみられる」(ヤマハ 柳沢諭経営企画室次長)。スズキはHY戦争には加わらなかったが、ヤマハを追い抜くために懸命の努力を重ねてきた。「昭和33年に入社したとき、スズキ、カワイ、日本形染、エンシューがほぼ同じ規模で、ヤマハ(日本楽器)だけ突出していた。ヤマハは無借金で高級志向だった。川上家の発想は、化粧品だと千円より1万円の方を買う、高級品でなければ駄目というものだった。街で大手を振って歩いているのはヤマハの社員で、われわれは小さくなっていた。いまに一番になってやるぞと思った」(スズキ 鈴木会長)。

## ②現場主義

「静岡西部からトヨタ、ホンダ、ヤマハなどの世界企業が出たが、浜松の創業者はいまでも現場の人が多い。ビジネスだけが分かっている人とは違う強さがある。山葉寅楠も時計職人であった」(ヤマハ 鈴木監査役)。浜松はブルーカラーのまちといわれる。大都市や県庁所在地と異なり、ここでは生産労働者と技術者が主役である。技術者は分類上はホワイトカラーであるが、日本の多くの技術者がそうであるように、浜松でも生産現場からたたき上げた技術者が多い。彼らにホワイトカラーの意識は薄い。

浜松の技術者養成に貢献大であったのが浜松高等工業(現静岡大学工学部)である。「教育では、浜松高等工業学校(後の静岡大学工学部)が大正11年に創立されたことが大きかった。これはドイツのマイスター制度を勉強して、専門技術者を養成するためにつくられた。もし静岡に高等工業ができ、浜松に旧制高校ができていたら、本田宗一郎さんは静岡に行っていたかもしれない」(スズキ 鈴木会長)。

浜松にはできそうにないものでもとにかくつくってみたらできた、それを繰り返しているうちにトップになっていた、という企業が多い。その代表ともいえるのが浜松高等工業を母体に生まれた浜松ホトニクスである。

「高柳健次郎先生は浜松高等工業で大正12年に、ラジオで音を送れるのなら絵も送れるだろうとの発想で、テレビをやり始めた。3年かかって光電変換を実現した。手本がなく手探りの挑戦であった。当社の創業者堀内平八郎が高柳門下でやり方も高柳流。とにかくやってみるかやってみてきたのが分析用光電管。大手メーカーが同種のものをつくっていたが、それらは異常現象が起きて使い物にならなかった。次に光電子倍增管の注文がきた。これはアメリカにはあった。最初は100本つくって5本が使える状態だったが、1、2年で不良品がなくなった。工場でつくり悪いところは工場で直した。以後、オーダーメイドの注文がいろいろきて、その都度良いものを納めた。高柳先生から、研究室で実験道具をつくらせて一人前と教えられた。いまもコンピュータだけをたたいている人にイノベーターなことはできない。全身全霊で取り組めば火事場の馬鹿力が出る」(浜松ホトニクス 晝馬輝夫社長)。

## ③開放的な風土：出世城の歴史

浜松に世界的な企業とそれを産み育てた個性的な経営者が現れた背景として、多くの方が浜松の開放的な風土とその起源としての浜松城の性格をあげた。「浜松城は江戸時代に出世城であった。あちこちの大名がいったん浜松に来て、その後に江戸に行って出世した。25人も藩主が交替した。そのため開放的な風土が根づいた」(スズキ 鈴木会長)。「創業当初、金がなかった。松下の人がきて接待しようにも料理屋に払う金がなかった。しかし料理屋のお上さんがこちらの顔をじっと見

て、あるとき払いの催促なしで OK してくれた。これは浜松では珍しいことではない。浜松城は出世城で殿様も家来も江戸で偉くなった。偉くなってから浜松にお返しをした。浜松は新参者を大事にする。少なくとも差別しない」(浜松ホトニクス 晝馬社長)。

歴史のある地域には固有の文化が生まれ、そこではよそ者が排除されがちである。経済的には、よそ者や新参者が増えれば競争が激しくなるから、さらに競争のルールが乱されがちであるから、既存企業はその参入を嫌うはずである。しかし浜松では、野心のある大名がまずここに移り、ここで実績をあげて江戸の要職に就き、地元にお返しをしたため、よそ者や新参者が歓迎されるべき存在となった。「ヤマハが電子ボード業を確立したとき、ローランドが浜松に来て金と雇用機会を持ってきた。産業基盤がより強くなるということで、ヤマハも歓迎した」(アメリオ 三浦曜社長)。

実際、浜松には地元出身でない経営者が多い。<sup>2)</sup> リーダー企業をみても、ヤマハの創業者山葉寅楠は和歌山県の出身、長崎で時計技術を学び、大阪で医療器械の修理に携わり、浜松病院に請われてこの地に来た。あるときオルガンの修理を頼まれたのがヤマハ創業のきっかけである。浜松ホトニクスの創業者堀内平八郎は長野県の出身、進学先が浜松高等工業であった。現在では、スズキの鈴木会長が岐阜県、ヤマハ発動機の長谷川会長が名古屋市出身である。地元だけでは人材の供給に限界がある。浜松は、東京や大阪などに比べれば他地域からの流入が少ないだろうが、開放的な風土のなかで彼らも伸び伸びと活躍でき

た。新参者も見込みがあれば助けてもらえた。このような風土が経営人材のすそ野を広げ、スケールの大きな経営者を生み出した。

また出世城の歴史は強い上昇指向を植えた。「浜松に來た人は探究心、向上心が強く、成果をあげて出世している。出世城であったことが浜松の DNA として残っている」(浅沼技研 浅沼進社長)。上昇指向の行き先は江戸時代には江戸であったが、明治以降は世界である。山葉寅楠は1899年に河合小市とともにピアノ製造法を学ぶために渡米し、翌年に国産ピアノの製造に成功、1907年にはセントルイスの米国大博覧会にピアノとオルガンを出品し名誉大牌賞を得た。川上源一は戦後まもない時期に自ら欧米を視察だけでなく、優秀な人材を次々に米国に留学させた。「世界に通用しないものは商品と言わない、という哲学が川上源一にあった」(ヤマハ発動機 長谷川会長)。スズキの前身である鈴木式織機株式会社は戦前にサラン織機を大々的に輸出し、東南アジアでは「スズキ」が織機の代名詞となった。いまでも浜松の主力製品の多くが世界市場を対象にしている。しかも大手だけでなく中堅も商社を通さず自前で海外営業を行っている。グローバル化は浜松では以前から当たり前のことであった。

### 3 中堅クラスの No. 1 企業

浜松にはある分野で世界あるいは日本のトップに位置する企業が多い。上にあげたリーダー企業もそうだし、大手以外にも No. 1 企業が数多く存在する。大手アッセンブリメーカーに替わってこれからの浜松をリードする100人規模企業、のひとつのイメージは、中堅クラスの No. 1 企業で

2) 坂本光司らの調査によれば、研究開発型企業や近年に創業した企業の経営者のうち、約1/4が浜松地域以外の出身者である。大都市には地域外の人材が絶えず流入するが、浜松のような中都市に外部出身者が多いのは稀なことであろう。坂本光司〔1〕 p. 53

あろう。ではいま既に中堅のクラスに到達している企業はどのようにして技術を磨き、市場を獲得し、No. 1 になったのだろうか。

平安コーポレーション、パルステック工業、ソミック石川、ローランドを取り上げる。平安コーポレーションは木工機械、パルステック工業は光ディスク・光ピックアップの計測機器、ソミック石川は自動車部品のボールジョイント、ローランドはシンセサイザーのトップメーカーである。ソミック石川とローランドは量産型メーカーであるため従業員数が1,000人を越える。通常分類では大企業であるが、ここでは上にあげた大手に続く中堅クラスの企業として考察する。これら企業は業種もタイプ（量産型か受注生産型か）も異なる。またわずかに4社の事例である。したがって、共通項を探るだけでなく、1社だけの事例でも重要と思われる点を挙げることにする。

#### ①ニッチ市場の取り込み

4社は業界ではもちろん大手であるが、その業界の市場規模はいわゆる大手が参入するには小さい。ローランドとヤマハはともに電子楽器を製造しているが、ローランドはヤマハと直接競合しない製品をつくってきた。またローランドは国内の楽器販売網がヤマハとカワイに押さえられているため、主に海外で売上を伸ばしてきた。

#### ②大手との信頼関係

ローランドを除く3社は機械や部品をメーカーに納める企業であり、納入先の大手メーカーの信頼を得ることにより成長した。平安コーポレーションがヤマハとの取引をきっかけに発展したことは既に述べたが、パルステック工業にとってはヤマハとソニー、ソミック石川にとってはトヨタとの関係が重要であった。

#### ③海外技術、海外営業

平安コーポレーションとソミック石川は海外の

進んだ技術を導入することにより技術力を伸ばした。平安コーポレーションの鈴木社長によれば、「アメリカ、ドイツをベースにしたのが良かった。日本オリジナルでやったところは全部駄目だった」。また同社も商社を通さず自前で海外営業を行っている。そのため海外の市場や技術の情報をいち早くつかまえることができる。ソミック石川は当初、ボールジョイントを海外の真似をしてつくっていたが、特許に抵触するのでドイツのボールジョイント・メーカーと技術提携し、クロスライセンスで互いに良い点を出し合っている。ローランドはアメリカのシンセサイザーを研究し、アメリカより遥かに安価なシンセサイザーを作り出すことに成功した。同社は売上の7割が海外であり、技術面でも海外メーカーとの交流にきわめて積極的である。

#### ④注文を断らない

平安コーポレーションの鈴木社長とパルステック工業の木下達夫社長から期せずして、「注文があれば断らずに何でもやってきた」という言葉が出た。パルステック工業は「楽器電子化の流れがあり、そのための機械設備、検査機が必要になった。それらはまだ世にないものであり、自力で設計し、製作し、納入した。光ディスク・光ピックアップの検査装置で当社が最先端であり、競争相手はいない。大手にとってニッチだから大手も入ってこない。DVD評価システムでは当社の装置が原器になっている。DVDには定められた規格がないので、当社の装置の仕様が世界標準である。世界標準になると強い」。まだ手がけたことがない注文を受ければ、失敗する可能性もあるはずである。しかし両社はとにかく注文を受け、技術者は書物などを参考にしながら機械を設計・製造した。それにより技術が向上した。

受注生産型の場合、需要の変動が大きい。した

がって注文の選り好みをしていてはすぐに食えなくなってしまう。断らないのは生き残るためであったろう。同時にある程度はやれる自信があったからでもあろう。自信は受注を繰り返すうちにいついていったと考えられるし、また周りに協力を得られる企業がいたこと(集積のメリット)も支えになったと考えられる。

#### ⑤ライバルとの競争

平安コーポレーションと庄田鉄工との熾烈な競争は、浜松のライバル企業物語のなかに必ず登場するほど有名である。平安コーポレーションの鈴木社長によれば、「父も私も開発が好きで、庄田鉄工所が新製品を出すとすぐに負けるなど似た製品を出した。庄田の社長も技術系で、互いに新製品を出し合った。昭和44年にNC工作機械を出した。庄田が半年先行したが、向こうのは直線、当社のは最初から曲線」。やはりライバルが近くにいと余計に闘志がわくようだ。ライバルとの競争が双方を鍛え、他の地域の企業を圧倒する競争力を身につけさせた。

### 4 ベンチャー企業群

第一次石油危機後に創業した企業をベンチャー企業とする。そうすると表1で1977年創業の浅沼技研以下の10社がここに入る(ローランド・デュー・ジーは子会社のため除く)。

#### 4.1 創業者像

##### (1) 出身企業

10社の創業者を出身企業の規模別にみると、創業直前に大企業に所属していた人が5名、直前は大企業ではないが以前に大企業に所属していた人が3名である。後者の3名も基本的な技術やノウハウを大企業時代に身につけたと考えれば、10名のうち8名が大企業出身者となる。また前者5名のすべてがヤマハ発動機の出身者である。

大企業で培った技術を基に独立創業する、これは米国シリコンバレー等の研究開発型ベンチャーの典型的な創業パターンである。従来、日本では中小企業の労働者が独立開業するパターンが多かった。浜松も創業全体としては大企業スピンアウト組より中小企業スピンアウト組の方が多いだろう。しかし大企業スピンアウト組が目立っているということは、彼らがそれだけ高い技術とノウハウを持っているからと考えられる。

ヤマハ発動機の出身者が圧倒的に多い点をどう考えたらよいだろうか。スピンアウトは浜松の風土というよりヤマハ発動機の風土なのだろうか、あるいはたまたまりストラがあったためにヤマハ発動機から多くのベンチャーが出たのだろうか。これについては創業した方々からもヤマハ発動機の特異性を指摘する意見が聞かれた。「野人が多い」(セリオ 中島頼雄社長)、「みな出ようと思っている。ひとつには待遇が良くない」(アールテック 小杉隆司社長)、「ヤマハ発動機は飛び出ても外で会社を支えれば良いという考え。人のつながりを大事にする」(アメリオ 三浦曜社長)、「ヤマハ発動機からのスピンオフが多い。インキュベータではないかと思う。ただし自分が独立した頃(1987年)はそういう風潮はなかった。当時ははみ出し組が辞めた。ヤマハ発動機に同期入社した人たちは、マリンスポーツが好き、オートバイスポーツが好き、サッカーが好きという具合に、遊びが好きで企業文化に夢を抱いて入った。会社へのロイヤルティはない」(スペース・クリエーション 青木邦章社長)。確かにヤマハ発動機にはスピンアウトしやすい風土があるようだ。

ただしリストラが創業のきっかけになっていることも確かである。5名のうち3名がそれをきっかけに独立している。ヤマハ発動機以外の大企業からベンチャーがあまり出ていないのは、それら



が大規模なリストラをしていないからでもあるだろう。

浜松都市圏には従業員300人以上の製造業事業所が86ある(1996年「事業所・企業統計」)。この数は、京浜葉大都市圏(1174)、京阪神大都市圏(649)、中京大都市圏(445)を別格とすれば、北九州・福岡大都市圏(126)に次ぎ、広島大都市圏(69)を上回る。しかもこのなかの相当数が地元企業の本社工場あるいは主力工場とみられる。したがって浜松は生産のみならず研究開発の一大拠点となっており、そのため研究開発に従事する技術者の層が厚い。一たん大企業がリストラを行えば研究開発型のベンチャーが生まれ出る素地がここにある。

## (2) 創業理由

創業理由を動機ときっかけに分けて考える。動機は創業の目的、創業によって何を実現したかったかであり、きっかけはリストラなど創業を後押しした環境要因である。通常、二つがうまく重なったとき創業が実現する。ただしこの10社のうち3社がどちらか一方の理由だけで創業している。まずそれをみよう。

動機がそのまま理由になっているのが浅沼技研とスペース・クリエーションである。浅沼技研の浅沼社長は「小学校3年生のときから商売をやると決めていた。高校卒業後、日本電装に1年半勤めた。よい企業のノウハウを盗みたかった。その後中小企業の現場をいくつか経験し、29歳で独立した。子供の頃からけんかの武器をつくったり、自動車の修理工場で遊んでいたりした」。スペース・クリエーションの青木社長は「子供のころからものづくりが好きで東京高専に進み、マリンスポーツが好きだったのでヤマハ発動機に就職した。高専に行ったのは、子供のころから独立志向で早く社会に出たかったからである。10年間大企

業に勤め、30歳で独立し所帯を持つ計画であった」。二人の場合は動機がすべてであり、動機は独立それ自体である。確信的企業家といえようか。

この対極にいるのがライト技建の大橋千秋社長である。大橋氏は「会社を自分でやってみないかと説得され、勇気を出して独立した。それ以前には独立する気は全くなかった。お金がないと言ったら、部下が預金通帳を出してこれを使ってくれと言ってくれた。また大学の同級生が名古屋で建設会社をやっていて、その浜松営業所にしてくれた。最初は仕事がなくずっと座っていた」。大橋氏の場合は周囲の勧めというきっかけがすべてであった。氏の人格のなせるわざであろう。稀有なケースと考えられる。

他の7社では動機ときっかけが混在している。その場合、動機は主にテーマ(やりたいことをやるために独立する、サラリーマンではやりたいことがやれない)である。ヤマハ発動機をスピンアウトしてソフトウェアベンチャーを起こした3氏がそうであり、アイアコスの鈴木寛社長もそうである。それ以外の動機としては、収入がある。セリオの中島氏は「収入3倍、休み3倍と思っていた。(しかし収入は3分の1になり、休みはなくなった)」。浅沼氏の独立指向も背景には収入増への期待があったかもしれない。しかし、収入は必ずしも浜松の創業者を突き動かす動機になっていない。むしろ「収入だけ考えたら独立は無謀」(アールテック 小杉社長)という感覚が支配的である。

きっかけは多様である。「創業のきっかけは、あるプリンタメーカーからロシア文字のフォントがつけられたら買うといわれたこと」(リムコーポレーション 竹塚直久社長)。「東京のゼネコンに5年間勤め、その後、地元浜松の設計事務所に勤

めた。設計コンサルの仕事は、絵を描き、次に設計し、許認可をとって実施するという事で、面白かった。しかし施主とゼネコンが喧嘩し、具合が悪くなった。ゼネコンに入ろうかと思ったが、採用がなく、外注なら仕事を出すといわれ、独立した」(平成技研 中村源一郎社長)。「よく知っている同僚が独立するのにつられて独立した。無謀だが何とかなると思った。ヤマハ発動機では辞める人が多い。先輩がガンとやっていると自分もできるのではと思う。また勤続20年の人が600人いた。このままいたらエライことになると思った。同年代の窓際族も既にいた」(セリオ 中島社長)。「独立したのは、社会の流れに動かされた面もある。ちょうど静岡県のベンチャー支援策がいろいろ出てきて、創業1年前にインキュベータができるという話があった。最初は自宅で創業し、インキュベータに申し込んだ(アイアコス 鈴木社長)。受注の見通しがあれば確かに創業しやすいだろう。またリストラという後ろ向きの要因だけでなく、企業風土やベンチャー支援策も創業を促している。

## 4.2 成長の道程

先に中堅クラスの企業が No.1 になるためのポイントを見た。①ニッチ市場の取り込み、②大手との信頼関係、③海外技術、海外営業、④注文を断らない、⑤激しい競争、である。ベンチャー企業10社がこれらの点でどうであるかをみる。もちろんベンチャー企業と中堅クラスの企業では成長段階が異なるから、ベンチャーならではのポイントもあるだろう。それもみる。

### (1) 中堅クラスとの比較

#### ①ターゲット市場

10社ともニッチ市場に狙いを定めている(具体的なターゲット市場は以下のとおり)。ただしターゲットの定め方は異なっている。中堅ク

ラスの企業と比べると、創業からの年数の関係もあるだろうが、最初から市場を絞りこんでいる企業が多い。

アルモニコス: 3次元CAD関連ソフトウェア

アメリオ: 3次元CAD関連ソフトウェア

アールテック: 医療用システム、3次元CAD  
関連ソフトウェア

アイアコス: 病院用受付システム

リムコーポレーション: フォント開発(主に  
携帯電話用)、情報機器テスト

ライト技建: 水道管補修、水道管清掃、緑化

浅沼技研: 超精密計測サービス

スペース・クリエーション: 各種特注機械(主  
に計測装置、試験装置)

セリオ: 電動カート販売

平成技研: 廃プラスチック利用地下式ダム

ライト技建: 水道管補修、水道管清掃、緑化

10社のなかでソフトウェア開発の5社(上から5つ)が当初からターゲットを上記の市場に絞っていた。またライト技建もそうであったとみられる。ソフトウェアでは他が真似のできない技術を持っていないとすぐに淘汰される。そのため狭い分野で技術を深める傾向が強い。アルモニコスの秋山雅弘社長の言葉が象徴的である:「分野を拡散しないである範囲に集中するようにやってきた。当社の分野はソフトウェアの開発、そのなかで設計・製造に特化、さらにそのなかで3次元及び3次元関連の先端問題解決に特化。分野を特化することにより多様な業界と付き合うことができる」。リムコーポレーションは、ターゲット市場をプリンタ用フォントから携帯電話用フォントに変えているが、フォント開発のなかでの変化である。得意技は変わっていない。「プリンタ用のロ

シア文字のフォント ROM を開発し、ちょうど各プリンタメーカーが輸出に乗り出していた頃で、海外言語用のフォント 需要が増え、当初は海外言語専門で伸びた。いまは携帯電話用のフォントが主力。手がけた言語として日本語が最後で、日本語にはライバルが多かったため、携帯電話用のフォントに特化した」(竹塚社長)。リムコーポレーションは、携帯電話用フォントの分野で大手と正面からぶつかり合い、少ないドット数で読みやすい文字を開発することによりデファクトスタンダードの地位を獲得しつつある。開発のスピードが重要なソフトウェア開発では、小さい企業でも技術力があれば大手に勝つことができる。

これにたいし、徐々に得意分野を絞りこんでいったのがスペース・クリエーションであり、かなり大きくターゲットを変えたのが浅沼技研、セリオ、平成技研である。

スペース・クリエーションは「創業当初、産業界のコンビニエンス・ストアを標榜した。何でもやるということ。海中を除き、空のものも陸のものも海上のものも何でもつくる自信があった。手がけた製品として、ISO9000 関連の計測機械、まぐろはえ縄漁位置計算ソフト、冷凍マグロ加工ロボットなど。コンサルティングも行う。バブル崩壊後、計測、開発試験関連に分野を絞り込んだ。いわばコンビニからドラッグストアに転換した」(青木社長)。これは平安コーポレーションやパルステック工業が辿った道に似ている。

浅沼技研は治工具から始めて、自動車部品の試作に重点を移し、あることをきっかけに計測精度の追及に邁進した。「ものづくりには長さが必要である。14年間、長さをどう管理すればよいかを考えてきた。大阪のメーカーに部品を納めたらクレームがついた。サイズに自信があったのに下請けだから相手にされなかった。悔しくてサイズを

正確に測る機械をつくろうと思った。5年間、ドイツの3次元計測器を使って測り続け、0.3マイクロンの精度保証を可能にした。試作で儲けたお金をつぎこんだ。5億円は使った。他にやっている企業はない」(浅沼社長)。これは、ソミック石川の辿った道とは異なるが、多くの下請けメーカーが自立していった過程と似ていると思われる。

セリオは創業者の中島氏が起こしたふたつめの会社である。セリオの業務は当初から電動カートの販売であるが、最初の会社の業務とは全く異なっている。「最初、中古品をベトナムに売った。しかし誰でもできる仕事なので、すぐ食っていけなくなった。中古品をコンテナ一杯に集めるのにお金がかかった。そのうちに台湾製の電動カートにめぐりあった。ヤマハ発動機での最後の勤務地が台湾で台湾にはなじみがあった。いま障害者用、高齢者用の電動カートを日本で15社がつくっている。トップはスズキ、あと日産、サンヨー、クボタ、アラコ等。日本の総需要3万台、スズキが1万台、これにたいし台湾のメーカー(Pih-siang Machinery MFG.)は5万台生産、コスト2分の1。当社はその輸入総代理店になった。2000年3月までは元気なお年寄り向けに売っていた。4月に介護保険がスタートし、レンタルを始めた。介護保険により月2万円のレンタル料でも本人負担は2千円で済むようになった。これに乗った」(中島社長)。

平成技研は土木関係のエンジニアリング企業である。バブル崩壊後の環境変化のなかで進むべき道を考え、浅沼技研の浅沼社長との出会いが転機をもたらした。「平成元年に独立し、設計事務所としてスタートした。バブルの真っ只中で下請け的な仕事から始めた。5年ほど前、バブルが崩壊し環境問題が重要になってきたころ、土木の世界

で良いと思ってやってきたことが間違っていたのか、土木で誇りをもってやれることは何かを考えた。いままで木を切ってきた、緑を戻したいと思った。木には水がある、水を貯めることはなくならない、そこで地下式ダムに注目した。コンクリートではなく廃プラスチックを利用することを考えた。その技術認定をとり、実証が必要になったとき、浅沼技研の社長に出会った。社長がやってみろとあって、発注してくれた。浅沼技研の社長とは地域テクノポリスの勉強会で出会った。普通の建設会社になるか、研究開発型の会社になるか、いま分岐点に立っている」(中村社長)。

## ②大手との関係

中堅クラスでは、大手(顧客としての)との信頼関係のなかで伸びた企業が多かった。今回のベンチャー企業では、ヤマハ発動機スピニアウト組にその傾向がみられる。その場合の大手はヤマハ発動機である。

ヤマハ発動機の長谷川武彦会長によれば、「当社からスピニアウトしてベンチャーを起こす人が多いが、これは浜松の風土ではなく当社の風土と言える。HY 戦争の後に独立した人が多い。独立しても当社と関係を持つことを奨励している」。スピニアウト組も同社との関係を重視している。「ヤマハ発動機を辞めるとき、二つの条件をいわれた。1. ヤマハ発動機の仕事を手伝うこと、2. 社員を引っ張らないこと。仕事を手伝ったのでヤマハ発動機の口座を開くことができた。ヤマハ発動機の仕事は試作エンジンの実験装置など売上の25%程度を占める」(スペース・クリエイション 青木社長)。「ヤマハ発動機はいまでも当社の情報源である」(アメリオ 三浦社長)。

浅沼技研は下請けの悔しさをバネに超精密測定の技術を磨き、大手企業や計量関連専門機関に伍して日本計量振興協会の「長さ」における認定事

業者になっている。同社はこれを基に一般ユーザーにたいしブロックゲージの校正サービスを提供している。

大手と対等な関係に立つことを強く意識してきたのが、リムコーポレーションである。「創業当初から機器メーカーと対等の立場に立つことをポリシーとしてきた。ソフトメーカーとコンピュータメーカーの関係は、後者が仕様を決め、それに従い前者が納入するという上下の関係にあった。これを変えたかった。そのため開発したフォントについては当社が著作権を持ち、メーカーにライセンス供給する形をとった」(竹塚社長)。

大手との関係も変わってきているようだ。ヤマハ発動機とスピニアウト組との関係にしても、上下というよりは並列である。彼らに大手に付いていくという感覚はない。

## ③海外との関係

海外との関係が最も強いのがセリオである。セリオの市場は国内であるが、仕入先は台湾の電動カートメーカーである。中島氏のヤマハ発動機における海外営業の経験が活かしている。技術面では浅沼技研が海外からの導入と情報交換に積極的である。ドイツの測定器を入れ、ドイツに社員を研修に行かせている。浅沼氏はアメリカ、ドイツが国家標準の測定基準づくりに先行し、日本が遅れたことに強い危機感を持っている。またアメリオは、シリコンバレーに Cosmo Works, Inc. を設立、東京の海外 CAD・CG ソフトの輸入会社設立にも資本参加し、世界の先端情報が入る体制をつくっている。

他の企業は海外との交流が少ないようである。顧客が国内、競争相手も主に国内だからであろうか。日本の技術レベルがそれだけ上がった証拠だろうか。

## ④注文を断らない

「注文を断らない」という精神はスペース・クリエーションに引き継がれている。しかし他の企業から類似の発言はなかった。先にターゲット市場でみたように、いまのベンチャーは早くから得意分野を絞り込む傾向があるからだろう。

#### ⑤ライバルとの関係

若い企業の経営者の意識は、何がなんでもライバルに勝つというよりも、協力すべきところは協力してお互いが強くなろう、という方向に変わってきている。

「ライバルは沢山いるが、彼らは競争相手であるとともに協力相手である。3次元ソフトにはCAD、CAM、CAE(解析・シミュレーション)、CAT(検査)、PDM(製品データ管理)など様々な分野がある。これら全てを1社でやるのではなく、共同して進めれば良い。これらのソフトは沢山あった方が良い。いまはこれらのつながりが足りない」(アルモニコス 秋山社長)。専門特化の傾向が強いソフトウェア産業で個々の強みを持ち寄る傾向が強くなるのは自然なことだろう。協力意識はそれ以外の産業でも高まっているが、これについては、企業間関係全体に関わることなので次稿で論じたい。

#### (2) ベンチャーならではのポイント：支援の風土

ベンチャー企業は資金調達、販路開拓、人材調達などの様々な苦難に直面する。そのときに良い支援者に恵まれるかどうかベンチャー企業の命運を決めがちである。今回の10社もそのような支援者に出会い、支援を受けている。その場合の出会いと支援は、①取引縁によるものと、②地縁によるものに分かれる。なお、金融機関や行政機関、商工会議所なども様々な支援を行っているが、ここではそのようなフォーマルな支援ではなく、インフォーマルな支援について述べる。

#### ①取引縁による支援

「浅沼技研も苦しかったときにホンダに助けられた。ホンダが出すのならと金融機関がお金を貸してくれた」(平成技研 中村社長)。取引関係が親密であれば、取引先企業の技術力や社長の力量が分かる。分かれば支援すべきか否かの判断がしやすい。いささか性格は異なるが、ヤマハ発動機がスピニアウト組に行っている発注や情報発信もここに入れてよいだろう。

またいささか性格は異なるが、ライト技建が浜松市役所から受けた受注もここに入ろう。「最初は仕事がなく、ずっと座っていた。前の会社の部長や課長が心配してくれて。そのときに浜松市の局長が仕事を出すと言ってくれた。通常、市の仕事の指名対象になるには2年の実績がいる。しかし局長がFRP更生工法を使う特殊な仕事だからと総務課長を説得し、随契で発注してくれた。浜松市役所は全国に先駆けて圧力式下水道を採用している。市役所の風土には70、80年代の人の気風が受け継がれている」(大橋社長)。大橋氏の前の会社での仕事が認められていたかであろうし、氏に独立を勧めた上司(元市下水道部長)の助けもあったかもしれない。

#### ②地縁による支援

平成技研が浅沼技研の浅沼社長から受けた支援は、形は発注つまり取引であるが、異業種交流会での出会いがきっかけであり、地縁による支援に入ろう。リムコーポレーションの竹塚社長も会での出会いの重要性を語る：「協同組合フロンティア浜松に参加しているが、そこに地元の資産家が入っていて投資してくれる。彼らは、自分たちは世界に羽ばたく企業ではない、しかしそういう企業を輩出したいと考えている」。またアメリオは金融機関との取引開始にあたり有力者の支援を受けた。「運転資金は浜松信用金庫から借りているが、浜信に顔が利く人がいてその人が浜信にプッ

シュしてくれた。肝っ玉がでかくて旦那と言える人である」(三浦社長)。

そしてセリオ。セリオの創業と成長は川島氏というエンジェルの存在なくしてありえなかった。「電動カートの輸入代金が必要になった。しかし自分の資力ではたりない。そのとき川島さんに出会った。川島さんはアルミのリサイクルで一代を成した人で、(株)川島の会長。これまでベンチャー企業を35社くらい育ててきた。彼らは川島グループとして日本全国に散らばっている。川島さんにビジネスを説明すると、一ヵ月後に、面白い、お金を半分出すとってくれた。最初、資本金4,500万、しかし自前のお金がなく、私が500万、川島さん500万の1,000万でスタート(1997年7月)、それプラス3000万の与信枠を川島さんから貰った。電動カートを売った代金で返す条件であった。その後、増資して資本金を7,200万にしたとき、保証枠を7,000万に増やしてもらった。これで助かった。神風だった」(中島社長)

取引縁や地縁による支援は以前からあった。「本田宗一郎さんが困ったときに、日本形染がお金を貸した。浜松ホトニクスの晝馬さんが昭和20年代に苦勞したとき、友人の産元からお金を借りた」(大和染工 加藤輝隆会長)。このような助け

合いはどの地域にも程度の差はあれ共通してみられるところであろう。浜松の特色は助け合いの精神が風土として根付いていることである。「浜松には仕事を相手にまかせようという風土、お互いに助け合う風土がある」(パルステック工業 木下社長)。「浜松はやる気を持っている者には冷たくしない。少なくとも足を引っ張らない。ただしやらせて上手くいったら自分もやる」(アールテック 小杉社長)。

浜松のチャレンジ精神を表す言葉に「やрмаいか」がある。とにかくやってみよう、という意味である。これは、誰か成功者が出ると、あいつができるのなら俺もできる、と続々と追随者が出ることに繋がっている。そして今回気がついたのは、「やрмаいか」がやらせてみようという応援の精神にも繋がっていることである。チャレンジャーはチャレンジャーを大事にするということだろうし、チャレンジャーの成功をみてきた地域は自らがチャレンジャーでなくても出ようとする者を応援するということだろう。

#### 参考文献

- [1] 坂本光司編著(2000)『ベンチャー創業学』同友館